

先進事例にみる日本企業のインターナル・コミュニケーション

——理念・ビジョンの浸透プロセスにおける「自分ごと」の重要性——

柴山 慎一 清水 正道 中村 昭典 池田 勝彦

(野村総合研究所 / 社会情報大学院大学)

(筑波学院大学)

(名古屋経済大学)

(ソフィア)

1. はじめに～インターナル・コミュニケーション研究の動機と現実～

インターネットやモバイル端末の進化に伴う SNS の広がりによって、社会におけるコミュニケーションの構造が大きく変化している。メディアが報道番組の中で SNS 発の情報を取り上げ、社会に拡散していくことも日常的になっている。このような環境下においては、一般市民の声が SNS を通じて社会的な関心を集めるような事象が間々見受けられる。

同じようなことが、民間企業から行政機関に至るまで、多くの組織内部でも起こり始めているのではないだろうか。イントラネットが整備された組織が増え、構成員一人ひとりが縦横無尽に繋がっている。このような環境下では、構成員一人ひとりの発言が、個々に繋がって組織を変える原動力となり得る。組織を動かす力を持っているのは、トップダウンの情報発信だけではない。

論者らは、2014年7～8月にかけて行った「新しいコーポレート・コミュニケーションを考える会」が実施した第1次企業ヒアリング調査をもとに分析した見解¹⁾で提示された項目のうち「トップと IC 活用」に注目して検討を進めた。多様な課題認識が提示された中で、今後グローバル経営への転換が進行すると、事業に関わるコミュニケーションの時間・空間が縮減する一方、従業員意識やコミュニケーション行動は拡大していく、という矛盾が発生しがちである。その現象を捉える視点として、引き続き第2次ヒアリング調査の目的と対象を「経営理念の浸透に向けたトップ・ヒアリング調査」に定めた。

環境は常に変化しており、企業もそれに適合すべく常に変化していかなければならない。変化を脅威ではなく機会としてとらえるとの言葉を残したのはドラッカー（1966）だが、IC（組織内のコミュニケーションを、本論では「IC（インターナル・コミュニケーション）」と称する。）の目的は、変化への適合のために組織と意識を変えることと考える。変化に直面する組織をいかに変革するか、という問題意識に対し、本論では IC 論の立場から考察してみたい。昨今のようなネット社会の成熟期を迎え、組織を変えるために IC をどのように活用していけばよいのか、先行している民間企業各社の事例研究に基づき、普遍的な示唆につながる仮説モデルを提示してみたい。

先進事例7社に対するヒアリングにおいて、各社のトップの言葉から、以下のように IC に対する高い問題意識を我々は直接感じとった。NTT データの山下相談役（前社長）は、次のように言っている。「IC とは経営そのものでもある。IC の活性化によって組織のエントロピーが上昇し、イノベーションにつながる。イノベーションが活発になると組織が活性化して、それにつれて IC も活性化する。そんな好循環のきっかけを作るのが IC の役割ではないか。」²⁾

旭硝子の石村会長は、以下のように言っている。「創業の精神は、IC を通じて時を経て受け継がれていくものである。当社においては、～易きになじまず難きにつく～という理念を経営の核に据え、常に原点を見失わないことを心がけている。」³⁾

伊藤忠商事の岡藤社長は、以下のように言っている。「社長室にずっといるのでは分からないことがたくさんあるので、いろんな所へ行ったり、社員とも一緒に飲んだりしてよく話をするわけです。そこで出てくる話

にはなるほどと思うことがたくさんあります。」⁴⁾

西武ホールディングスの後藤社長は、「経営で一番大切な事は、ビジョンの浸透だと言っても過言ではないと本気で思っている。」と言っている。⁵⁾

また、旭硝子の石村会長は、社長時代を振り返ってみて、もっとやっておきたかったこととして「人のマネジメントは手間のかかるものと認識すべきである。社員の声にもっと耳を傾けるべきだった。社員からのインプットが足らなかった。」と言っている。この反省は申し送りされ、後任の島村社長は5000人の社員と直接の対話をしたという。「トップの役割は、対話を通じて社員一人ひとりの能力を向上させ、仕事しやすい環境を作ることに尽きる。」³⁾

NTTデータの山下相談役は、社長時代にやり残したことについて以下のように言っている。「もっと現場に行きたかった。社員と交流したかった。何故なら重要な気づきは現場で働く社員から得られるものだから。」²⁾

我々のヒアリング等で得られたこれらの言葉から、トップと社員とのリアルな交流や対話は、相当な意識をしておかないと、トップが望んではいても現実にはなかなか実践できない実態を確認することができる。

2. 本研究の目的と経緯

(1) 第2次調査の検討

「経営理念の浸透に向けたトップ・ヒアリング調査」は、2015年度から「新しいコーポレート・コミュニケーションを考える会」の2次調査として引き続き推進することになった。同会が毎月開催した研究例会では、第1次調査報告¹⁾で浮上してきた各項目は、何らかの形で相互に関連しているため、個別施策ごとに分析するのではなく、別の角度からテーマ設定を行って今日の企業が行っているIC施策の構造を明らかにすることにして、全体討議を行ってテーマを絞り込んだ。

その一つは、企業ブランディングの側面からの問題解明を試みる調査アプローチであり、もう一方は、トップによる従業員との直接対話などが行われはじめた現象を捉えて「経営理念の浸透方策」をテーマとして、広報部門と経営トップの両面からIC施策の実態とトップ自身の行動や認識をヒアリングするアプローチであった。

(2) 先行研究の探索と第2次調査の概要

本調査研究に当たっては、敢えて「経営理念の浸透」という用語を使用した。浸透とは「液体がしみ通ること」であり、広義では「物の考え方・感じ方などが段々広い層の内部にゆきわたること」(新明解国語辞典第7版)とされる。一般的には、ある概念が一方的に移動していくイメージである。それでは経営組織論で組織内コミュニケーションはどのように捉えられているのか。

実務的な意味でICに相当する組織内コミュニケーションについて、経営学の側面から最初に明確な認識を示したのは、チェスター・I・バーナードであった。彼はアメリカ電信電話会社(AT&T)に約40年勤務し、その後半の20年はAT&T傘下のニュージャージー・ベル電話会社の社長を務めた。この経験をもとに1938年にThe Function of the Executive(邦訳『経営者の役割』)を著した。

彼は、組織を「少なくとも一つの明確な目的のために二人以上の人びとが協働する複合体である」と定義し、組織を成立させる必要十分条件として①伝達(コミュニケーション)、②貢献意欲、③共通目的の3要素をあげた上で、「伝達技術は、多くの組織にとってはとくに重要な問題」(Barnard, 1938, 85)と指摘している。

バーナードの経営組織論は、単にコミュニケーションが組織化の重要な役割として登場するだけでなく、組織のメンバーが伝達(すなわちコミュニケーション)をどの程度受容するか、すなわち権威が鍵になると認識している。つまり、企業における権威なるものは、コミュニケーション内容が従業員に受容されて初めて成り立つと言えるのである。

サイモンもバーナードの「コミュニケーションの受容性」を引き継ぎつつ、権限のライン以外の非公式コミュニケーションも重視する。個人は「組織の目標のみではなく、ある程度は個人の目標もめざす」ので公式コミュニケーションだけでは吸収できないと指摘するのである。また、コミュニケーションの受容性を考慮するならば、効果的なコミュニケーションのためには、「命令同様、通常、道理を説き、弁じ、また説得しなければならない」とも強調している（Saimon, 2009, 331-335）。

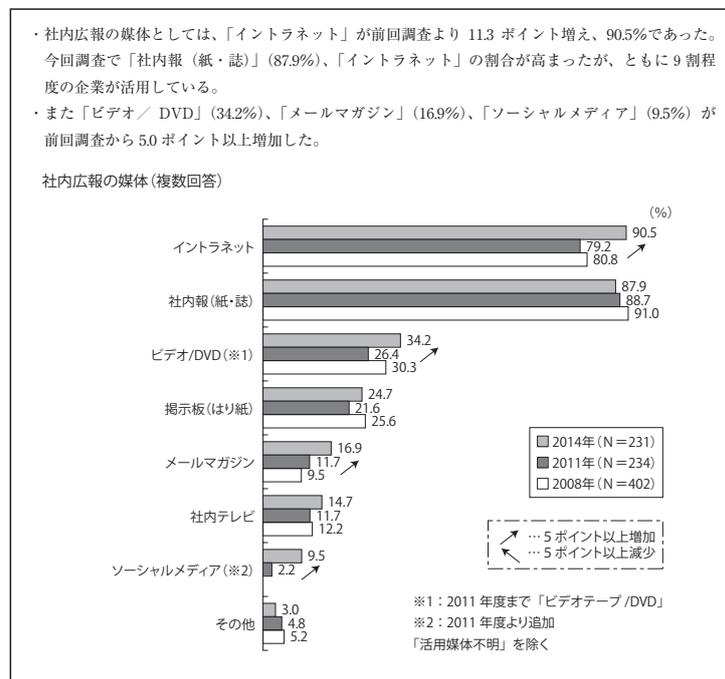
組織におけるコミュニケーションの理解に加えて、近年、経営理念の浸透の主体を組織と捉える組織文化論に依拠した研究に代わって、個人の主体性や組織と個人を統合して捉える研究が活発になってきた。この中で注目されるのは、高尾・王（2012）による実証研究で、「認知的理解と情緒的共感がともに直接的に行動関与に影響を与える」ことを明らかにしたことである。そしてこの研究成果から、「理念への行動関与を高めるためには、理念への高い共感を維持しながら、理念への認知的理解をより深いレベルに高めていくことが効果的である」と指摘されている。

また柴田（2017）は、中小企業（横浜型地域貢献企業）を対象として、従業員アンケート調査、経営者ヒアリングなどを通じて、「経営理念は、従業員が経営理念の言葉とともに実践コミュニティ（企業内の様々な業務上の集まり）¹¹⁾との関連性が高いと浸透する」と明らかにしたが、その調査の前提は、「経営理念は言語化できる形式知と言語化できない暗黙知で構成されている」というものである。

（3）わが国「社内広報」の現状と定義

経済広報センターが2014年10～11月に実施した「企業の広報活動に関する意識実態調査」（回答企業231社、回答率43.3%）によれば、社内広報の二大ツールはイントラネットや社内報だが近年映像活用の比重が高まっていることが分かる。（図表1）

図表1 社内広報の媒体



出所) 経済広報センター「第12回 企業の広報活動に関する意識実態調査」pp.42
 注) 財団法人経済広報センターから許諾を得てここに掲載

それでは具体的にどのような業務内容なのかを社内報の発行目的から捉えてみると、経営理念・方針や事業方針・経緯を伝達・解説する一方、職場の人間関係の改善や業務知識・マインドの向上、職場の一体感醸成などを目的とした企画が多く見られる。これらの活動目的は、日経連資料によると1960年代に試みられた定義⁶⁾とほぼ同じである。

日本パブリックリレーションズ協会では「社内報、社員公聴会など、円滑なインターナル・コミュニケーションによって、『職場の連帯感と相互信頼』『社員への企業理念の浸透、共通認識と価値観の醸成』『社員の活性化』『新しい体質と文化の創造』『社員の声が経営トップに届くボトムアップ経営』などの成果が生まれる」(日本パブリックリレーションズ協会、2017, 42)としている。

これに対して欧米の定義例と対比させてみたい。我々が、従来日本で使用されてきた社内広報からIC(インターナル・コミュニケーション)への呼称変更にこだわったのは、以下の英国文献の定義を手がかりとして再検討してみたいとの意思からである。

例えば英国では、「従業員の知識や態度、行動に組織的かつ計画的に影響を与えるコミュニケーション活動」(Stauss, B.& Hoffman, F, 2000, 143)というように、アウトカムに焦点を当てて定義しており、さらに米国では「情報交換のプロセスを通じて組織のビジョンやバリュー、カルチャーを理解し体現する行動を実践するだけでなく、企業のメッセージを自ら外部の人々に伝えていくような社員を育成すること」(Tamara Gillis, 2008, 26)というように、一部の人事機能を取り込んだ定義もある。

このように英米のIC定義から言えることは、第1にイントラネットや社内誌、動画といったメディア利用によるICだけでなく、トップとの直接対話や上司との面談、スタッフ・ミーティングなどの対面でのコミュニケーションがかなり重視されていること、第2に企業価値向上につながるような行動が出来る従業員を育成することが成果目標としてあげられている。多くの日本企業の社内広報の目標が、経営理念・方針の理解、従業員相互の親睦・交流といった内部的価値に止まりがちであることを考慮すると、大きな違いである。

この違いに我々は注目して調査票の設計に当たった。

(4) 経営理念の浸透に関わるヒアリング調査の概要

以上のような先行研究をもとに、質問紙の設計を進めた。主要な質問項目は、以下の通りであり、また調査期間は2015年12月～2016年3月の4ヶ月間である。

広報部門長向けヒアリング概要

- ①経営理念及び企業概要
- ②企業業績(最近10年間:2005年度～2014年度)と主な経営課題の推移
- ③広報活動の概要とICの実態

経営者ヒアリング概要

- ①経営理念の意義・意味と浸透方法、浸透度
- ②経営戦略の具体的な内容、その浸透方法、浸透度
- ③経営者と従業員間の情報発信・交換の実態および評価と課題

さらに、ICに関わる情報が、経済紙やビジネス誌等に数多く登場している企業の中から、他社ではあまり見られない先進的と評価できるICを展開している7社(図表2)を、研究会メンバーによる議論を通じて抽出し、それぞれトップヒアリングおよび広報部門ヒアリングを伴う事例研究を行った。

図表2 調査対象企業

企業	経営者ヒアリング対象者	ヒアリング実施日
旭硝子	石村和彦会長（前社長兼 CEO）	2015年12月18日
伊藤忠商事	岡藤正広社長	2016年2月16日
NTT データ	山下徹相談役（前社長）	2015年12月16日
大阪ガス	藤田正樹取締役執行役員常務	2016年3月16日
オムロン	安藤聡執行役員常務	2016年3月23日
西武ホールディングス	後藤高志社長	2016年2月17日
ブラザー工業	浅井侯序常務執行役員	2016年3月29日

注) 肩書はヒアリング当時のもの

3. 事例研究

以下、図表2のような7社の調査対象の中から、特に、理念・ビジョンの浸透を核にしたIC活動を進めている以下の4社に絞った事例研究とする。

（1）不祥事後の社員の士気はボトムアップのICで高める

会社存立を脅かすような大きな事件や事故のあった後、いわゆる「第二の創業」にあたるような状況においては、会社を変えなければいけないという社内のコンセンサスもあり、組織改革に対する問題意識は高く、それを推進するICに対する期待も高い。

【事例1：西武ホールディングス】⁵⁾

西武鉄道グループのカリスマ的なトップの逮捕にまで至った、2004～05年にかけて発覚した事件（総会屋への利益供与、証券取引法違反）は同社の経営を根幹から揺るがし、会社の存続すら危ぶまれる事態となった。株式の上場も廃止され、新生西武ホールディングスの発足と外部資本の注入によって事態は収束に向かった。この時、トップの座に迎えられたのが主取引銀行のみずほフィナンシャルグループから乗り込んだ後藤社長⁷⁾であった。

再建にあたって、後藤社長が最も重視したのが社員の意識改革である。一連の不祥事を受けて低下していた社員のモチベーションを向上させるため、トップダウンではなく、社員を中心として、「自分たちはどうあるべきか」、「地域社会に貢献できることは何か」をボトムアップで「自分ごと」として考えさせていった。2006年3月、指針となるグループビジョン「でかける人を、ほほえむ人へ。」を発表し、同社は再スタートをきることになる。

トップダウンで推進したグループ再編、すなわち組織変革、ガバナンス改革に合わせて、後藤社長は、矢継ぎ早に、かつ継続的に、グループビジョンを浸透させるIC施策に奔走した。「この10年間、自分のエネルギーを相当注力して、社員とのコミュニケーションを図ってきたと自負している。」と後日談として語っている。まずは社員の「意識変化を定点観測」する仕組みを構築し、組織変革の進捗状況の見える化を図った。並行して、グループビジョンに基づいた優れた取り組みを表彰する「チームほほえみ賞」（2006年度から毎年実施）、経営層に対してグループビジョンを実現する施策を社員が発表する「ほほえみFactory」（2008年度から毎年実施）などを定例化した。また、ビジョンに合致した良い仕事を実践した部下に対して、上司から提示する「Good Job カード」、いわゆる「褒める」仕組みの運用も2012年度から開始した（3年間で約8600枚）。2015年度からは毎年4月を「グループビジョン推進月間」と定め、後藤社長と若手社員との座談会や各職場でのワークショップを実施し、グループビジョンの浸透を図ってきている。後藤社長は、社員を個人名で呼ぶことを哲学としており、グループ社員約2万2000人のうち、5000人の顔と名前が一致しているという。

「社員の態度は180度変わったと思いますね。以前は、実直だが自立していない、自分の意見は言わずに流してしまう風土があったが、今は自発的に考え、行動するようになってきた。ほほえみ Factory では、毎年良いアイデアが出てきています。自己実現の喜びを感じているのだと思います。」後藤社長はこのように、現場レベルでのトップとのリアルな対話を通じてビジョンが浸透し、それに伴う実際の行動や成果に対する会社としての表彰や現場レベルでの「褒める」仕組みと相まって、「自分ごと」として自発的に考える風土に変革できたと語っている。

（2）理念を核にした経営に「実践」のゴールを明示し、ICで意識改革を図る

理念は共有されるだけでなく、「実践」されてはじめて意味を持つとの信念で「企業理念経営」を標榜し、グローバルな意識改革を目指す、ICでトップからボトムまでが一体感を有することが重要になる。

【事例2：オムロン】⁸⁾

オムロンでは、1990年から「企業理念」を経営の軸に据えてきた。同族企業でありがちな「オーナー家」を軸に据えた経営ではなく、「企業理念」が軸に据えられてきたという背景もあり、2003年には初めて非同族の作田社長が就任した。2012年から後を継いだ山田社長は、改めて「企業理念経営」を強化すべく、理念の「実践」を推進するIC戦略を展開してきた。

「一般的な話として、企業理念は作ったけれど、床の間に飾ってあって、日々の仕事の中で意識することはあまりない、という傾向があると思うんです。オムロンの場合は、理念は実践するものであり、実践できなければ意味がない、という位置付けです。これこそ、当社が企業理念経営を標榜する真意です。」と同社の安藤執行役員常務⁷⁾が語っている。

同社では、理念の実践を促進する社員参加型イベントとして「TOGA (The Omron Global Awards)」を実施している。一人ひとりが理念を実践し、その優れた試みを評価すると同時に全社員で共有する仕組みにより、理念の実現を図っている。つまり「自分ごと」化を進めている。2012年から始まったこのイベントは、既に世界35カ国36,000人（2017年3月末時点）の従業員が参加して競う、全社員巻き込み型のプレゼンテーションイベントになっている。

TOGAには、次のような3つの特徴がある。①実践したテーマから優秀事例を選出し、表彰、②評価軸は、取組プロセスにおける理念実践へのチャレンジ度合い、③勝ち上がり方式でチャレンジ模範事例をグローバルに共有し、お互いに刺激を受け、学び合い、認め合う企業風土を醸成する場とする。

つまり、表彰がゴールになっているイベントであっても、高い業績が必ずしも評価されるのではなく、理念の実践事例として共有したいものを表彰する仕組みになっている。5年目の2016年度では、エントリー数5003チーム、参加者数46,885人（複数チームに参加する従業員もいる）と、世界中にいるオムロングループのほぼ全社員が参加する総力イベントになっている。

安藤氏は、「理念というものは、社員も率直に意見を出し、経営陣からも意見を出し、何回も行ったり来たりしながら作り上げられ、実践されるものだと思います。ボトムアップとトップダウンのせめぎあいによるレベルアップが必要なんです。」と言っている。同社では、経営の考え方とは、社員と経営陣がタッグを組んで「車座」での議論を経て作り上げられるもので、議論のプロセスの透明性、見える化がその先にある共感と実践に繋がっていくと考えられている。同社では、グローバルに「KURUMAZA」という言葉が浸透しており、理念を核にした経営陣と現場との対話が日常的に推進され、「理念の実践」が実現している。

（3）事業の拡大に伴う「大企業病」の気配をICで変革する

事業が拡大していくと、事業戦略をさらに推進するために必要な組織戦略が明確になってくる。その組織戦略を推進するために、多くの社員を巻き込み、ある程度の手間暇かけて社員一人ひとりの腹に落としながら進めるICの「プロセス」が重要になる。

【事例3：NTT データ】²⁾

NTT データでは、グループ内連携の希薄化や社員の当事者意識の欠落などの、いわゆる「大企業病」が目立ち始め、2007年からの5年間社長を務めた山下社長（現相談役）のもと、新たなビジョンをボトムアップで策定することを通じて、脱「大企業病」を目指すICプロジェクトが進められた。

このプロジェクトは、あえて手間暇をかけたプロセスで進められた。全社を5つの階層（上から①エグゼクティブ、②若手役員、③部課長、④30代の中堅、⑤20代の若手）に分け、「層別コミュニケーション」と「全体コミュニケーション」を交互に展開しながらビジョン策定に対する参画意識を高めていった。第1ステップ（層別）では、革新者になりうる②若手役員と問題意識の高い④30代の中堅とでビジョンの叩き台を作成し、次の第2ステップ（全体）では、全社にパブリックコメントを求めた。その後、第3ステップ（層別）では、①トップマネジメントのお墨付きをもらい、第4ステップ（全体）で全社発表会を実施した。そして、第5ステップ（層別）では、ビジョンの浸透において最も重要なポジションにいる③部課長対象のビッググループセッションを開催した。これには、当時の山下社長もほぼ毎回参加し、100人規模のセッションが、毎回半日以上かけて合計19回開催され、新ビジョンに対する理解が深まることとなった。そして最後の第6ステップ（全体）では、③部課長が自らの部署で自らの言葉で新ビジョンについて語り、現場毎に職場セッションと呼ぶワークショップを開催した。部課長一人ひとりが、自分の言葉で部下たちに語ることを通じて、新ビジョンが部課長自身の腹に落ち、そこで初めて「自分ごと」化し、彼らが全社への浸透に大きな役割を果たすことになった。ミドルである部課長が、アンバサダーとなって、新ビジョンを伝道し、90%を超える社員がビジョンへの理解を示すに至った。

このプロジェクトは、スタートから2年かけて展開され、あえて手間暇かけたプロセスを重視することで、巻き込まれる人数も多くなり、共有する時間も長くなり、新たなビジョンの浸透と定着に大きな成果が得られた。理念やビジョンを組織に浸透させるためには、「自分ごと」化のプロセスを大切に、あえて手間暇かけることが求められていると理解できる。

共有されたビジョンを実行に移す段階においては、社内公募により集められた66名のメンバーで構成された新・行動改革ワーキンググループが活躍した。彼らの力によって、社内SNSが立ち上がり、テレワークなど、今でいう「働き方改革」も進んでいった。

このようなNTTデータの事例は、トップを巻き込んだ対話が重視された点は、西武ホールディングスとオムロンの二社の事例と同様である一方、事業の拡大に伴う「大企業病」の気配をICで退治し、かつ組織の変革を推進する事例として位置付けることができよう。

（4）社長自ら対話を実践、従業員が同じ方向を向くことに全力を投入

危機を乗り越えてきた過去の実績を反映した理念・ビジョンを経営の中核に据えて、さらなる成長を目指すためにIC戦略を推進すると、トップダウンの対話だけでなくボトムアップのコミットメントが重要となる。

【事例4：ブラザー工業】⁹⁾

同社は古くはミシン、タイプライター、最近ではプリンターを中心とした電子機器のメーカー。名古屋に本社を置くが、世界40カ国以上に拠点を有し、日本市場における売上高は18.6%、日本の従業員数も28.0%と、典型的なグローバル企業となっている。同社において経営理念に相当するものは、1999年に制定され、2008年に改訂された「ブラザーグループ・グローバル憲章」である。現在、改訂を経て世界27言語に翻訳され、グローバルレベルでの従業員の「行動の礎」という位置づけとなっている。

同社は90年代後半の経営危機を乗り越えて今に至っている。業績が低迷し、将来展望を模索する過程で、企業の存在価値を再度確認し、従業員みんなが同じ方向を向いてひとつのことを成し遂げることで乗り越えてきた経験がある。その共通言語とすべく、制定されたのがグローバル憲章である。ただ当初は浸透力が弱く、

2007年に各拠点の経営層を対象に行った調査の「従業員はグローバル憲章を行動の基準にしているか？」という項目で「はい」の回答は、8%という低水準だった。

現在同社を牽引する小池利和社長は、2007年の就任直後から、社内コミュニケーションによる経営改革を大幅に強化した。2008年にグローバル憲章をリニューアルすると同時に、その浸透策を矢継ぎ早に打って出る。社長自ら先頭に立ち、経営陣総出で、従業員に語りかける場と機会の創出に時間と労力を投入した。まず米国会社時代の愛称「テリーさん」そのままに、自らが伝道師を実践。イントラネットを通じた「テリーからのメッセージ」は週一回発信。決算説明や組織体制、イベントなどのONネタを毎週10言語に翻訳して発信した。同時に「テリーの徒然日記」と題した社内ブログも執筆、こちらはOFFネタも交えてフランクな内容で、2005年から現在までに1,000号を数えている。

こうした情報発信と並行し、役員と従業員が対話する機会を重視。同社の役員が世界各地の拠点で従業員と対面した回数は年間700回以上（2016年度）にもものぼった。また年4回、WEB会議システムを使って主会場と国内の離れた拠点とを中継で結んで社内説明会を開催。決算説明や年間の経営計画、グループ内で起きた出来事などを管理職以上に直接説明している。

また、多様な情報共有の仕組みも活発に動いている。「グローバル憲章」をどう仕事に活かしていくのかを、「コミットメント」として公開している。執行役員以上+日本の部長以上+各国現地法人の社長クラスには公開を義務付けている。また「テリー's チャレンジ塾」は、次代の経営者を育てたいという小池社長の思いで2014年度からスタートした次世代育成塾だ。約半年間かけて延べ9日程度、30代の中堅社員を中心に進めており、密な対話を重視していることから30名未満と参加人数を絞っている。

こうした一連の経営理念浸透策は、従業員にどれくらい受け入れられ、また業績に反映されているのだろうか。同社では、「グローバル憲章共有度調査」という自己評価制度を導入し、検証を図っている。スコアを見ると約30,000件の平均値は、2017年1月調査で過去最高（例：「グローバル憲章に基づく行動」が92%）となっており、さらに拠点単位で向上施策を立案し、その進化を図っている。同社は2018年3月期の営業利益を連結ベースで625億円と、過去最高を予想している。Great Place to Work® Institute Japanによる「働きがいのある会社」調査では、コンスタントに日本企業上位にランクインしている。ICの活性化が、従業員満足や同社で働く誇りを高め、結果として業績にプラスの影響を示していると言えよう。

4. 事例研究からの発見と示唆

(1) 「対話」の重視を起点としたトップ・ミドル・ボトムの間的好循環と「報奨」による推進力の大切さ

これらの事例企業のIC施策においては、現場レベルでのトップとのリアルな「対話（Dialog）」が重視され、トップとボトムの間での、さらにはミドルが絡んだICが有効に機能し、そこから好循環の流れができあがっている。また、トップや経営陣による現場レベルでのミドルやボトムへの声掛けや対話（いわゆるMBWA：Management By Walking Around）も有効に機能している。このような一貫した活動を通じて、会社組織全体の一体感が向上し、ビジョンや理念の共有から実践に成果が表れることに繋がっている。

このような「対話」は、昨今のイントラネット等の組織内ITの進化によって、メディアを媒介としたバーチャルな活動にシフトしてきている部分は否めない。社内SNSなどのバーチャルな対話自体を否定するものではないが、それ自体が自然と拡充しがちである中において、リアルでの直接対話の機会を意識して作っていくような姿勢が必要であろう。ブラザー工業の小池社長は、「伝達ではなく直接対話して初めてコミュニケーション」とさえ言っている。⁹⁾

事例企業における成功事例は、いずれもリアルでの直接対話を重視したものである。田中雅子（2016）は、「理念浸透のためにはインタラクティブなやりとりが重要」とし、さらには「傾聴が重要」と提示している。

事例企業でみられるような「対話」は、トップが現場を訪ねて、社員にちょっと声をかける程度で済むレベルではない。いずれも徹底したレベルでの「対話」が実践されている。西武ホールディングスの後藤社長は、

顔と名前が一致する社員は5000人という。⁵⁾ NTTデータの山下相談役は、合計すると2000人近い管理職と、100人ずつとはいえ、それぞれ半日以上時間をかけて新ビジョンについての対話を行った。²⁾ 旭硝子の島村社長もグローバルで5000人の社員と対話を行ったという。³⁾ ブラザー工業では、役員が世界各地の拠点で従業員と対峙した回数は年間700回以上（2016年度）にもものぼっている。⁹⁾

トップと社員との対話によって社員のコミットメントは高まり、社員のコミットメントの高まりが、またトップのコミットメントを誘引するという好循環が発生する継続的なプロセスを通じて、理念・ビジョンの浸透が深まっていく。ここにおいて、ミドルの役割は重要である。トップの想いを伝達する役割を果たすのはもちろんのこと、ボトムとの双方向でのコミュニケーションのコアとなり、かつトップへのフィードバックのコアになる。トップが伝えたい理念・ビジョンの伝道師、アンバサダーとしての役割が期待される。理解しやすいブローカーの話は、経営理念と従業員の関連性を高める（柴田、2017）とも言われている。このようなIC施策は、バーナードやサイモンが言う「権威」や「権限」に対する従業員の受容につなげるアプローチとして機能していると評価できる。

また、「対話」の活用だけでなく、ビジョンや理念の「実践」を、高く評価し「報奨（Recognition）」¹⁰⁾ することで、ビジョンや理念の推進力を高めている。西武ホールディングスのチームほほえみ大賞やGood jobカード、オムロンのTOGAは、褒めることの大切さを気づかせてくれる。私のやっていることがビジョンや理念の実践に繋がっていると評価され、報奨されることで、「自分ごと」が認知されモチベーションが高揚している。ここにおけるキーワードは「自分ごと」化であり、それを通じて自発的に考える風土に変革することが実現できている。

「報奨（Recognition）」が重視されることによって、トップの掲げる理念・ビジョンの実践事例、すなわちミドルやボトムにとっての模範が具体的に明示され、理念・ビジョンの「実践」が着実に進行していく。このことは、柴田（2017）によっても「実践コミュニティ」¹¹⁾ と従業員の関連性が高いと経営理念は浸透する」という仮説が定量的にも検証されている。

（2）組織課題に対応したIC戦略の固有性

事例企業それぞれに、直面している固有の組織課題があり、その組織課題に対応した組織戦略、そしてIC戦略が展開されている。

西武ホールディングスとオムロンの事例は、不祥事からの脱却や同族経営からの卒業を目指し、それぞれ、ビジョンや理念を第二の創業の中核に位置付けた。ビジョンや理念の浸透と実践を図ることで組織の一体感、推進力、モチベーションを向上させたいという組織課題があり、それを推進するIC戦略が展開された。トップとの直接の「対話」を重視し、ビジョンや理念の実践事例を評価し、それを「報奨」することがIC戦略推進のドライバーになっている。これら一連の活動によって理念の浸透、特に実践の推進力が高まり、会社を変えるスピードを向上させている。

NTTデータ²⁾では、事業の拡大に伴う「大企業病」の気配を組織課題と位置付け、それを、IC戦略によって排除し、自ら変革させようとした。ビジョンの構築・共有、社員の巻き込み、ミドルのアンバサダー化などを通じて、改革する方向を統合し自ら変革していくという組織課題に適合したIC戦略と評することができる。

ブラザー工業⁹⁾では、1990年代の経営危機で痛感した共通言語を持つことの重要性をもとに制定された「グローバル憲章」が、実際の行動に反映されず、なかなか浸透しなかったため、それを組織課題と据えて「グローバル憲章」のリニューアルを断行した。同時に、憲章に基づく行動を改めて推奨し、グローバルレベルで共有・推進していくことを目指したIC戦略を展開した。

会社には、それぞれ、その時々によって優先されるべき組織戦略があり、その組織戦略に適応したIC戦略がある、ということがこれらの事例研究から見てとれる。採用されるべき組織戦略は、それぞれの企業に固有のもので、それに対応したIC戦略も固有のものになっている。チャンドラー（1967）は「組織は戦略に従う」という有名な命題を提示したが、ここでは、「IC（戦略）は組織（課題）に従う」という命題を提示しておきたい。

(3) 理念・ビジョンの共有から実践への仕掛け～「自分ごと」化をターゲットに～

事例企業各社の理念・ビジョンの浸透施策を眺めてみると、一つの共通項が見えてくる。それは、それぞれのプロセスにおいて、最終目標である「実践」の一手手前の目標として、「自分ごと」化のステップが置かれていることである。

西武ホールディングスでは、会社からの「チームほほえみ大賞」や上司からの「Good Job カード」による「報奨」を目指すことで、ビジョンの中身が「自分ごと」として意識され、「ほほえみ Factory」では、ビジョンの実践アイデアを「自分ごと」として企画提案する。「Good Job カード」は、それを報奨される側のボトムにとってはもちろんのこと、報奨する側のミドルにとってはなおのこと、ビジョンを「自分ごと」としていることが要求されている。

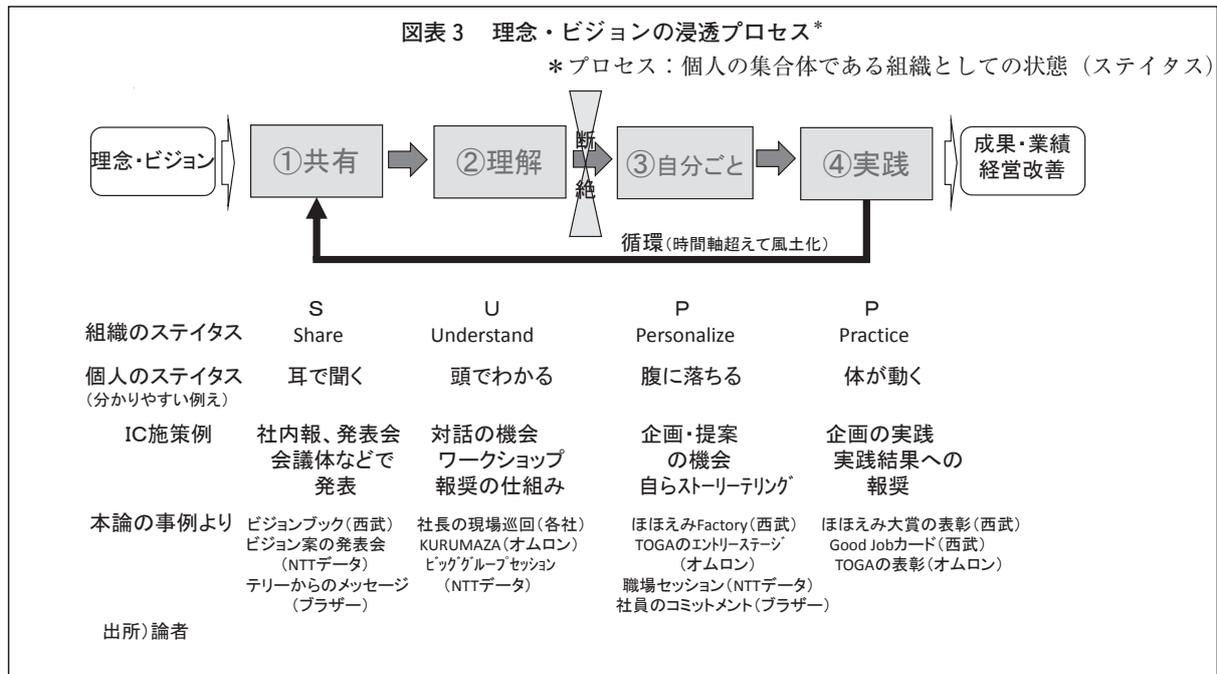
オムロンの「TOGA」においては、全従業員がそれぞれ「自分ごと」として理念の実践目標を具体的に掲げ、一年間を通してそれを意識して活動する。日々の活動自体が、理念を「自分ごと」にしていることと同義になっている。

NTTデータの山下相談役は、「部課長自らが自分の部下達に対して、自分の言葉で新ビジョンを説明する段になって初めて部課長自身にとっての『自分ごと』化が図られ、そこからの浸透はそれ以前とは比較にならない高いレベルになった。」と言っている。

ブラザー工業では、理念に当たる「グローバル憲章」を仕事に活かしていくためのコミットメントを社員一人ひとりが作成しており、上級管理職による900以上のコミットメントは社内に広く公開されている。これも、理念を「自分ごと」とする仕組みとして機能している。

旭硝子でも、トップとの昼食会や全世界の拠点での対話では、これらの活動を通じて「自分ごと」化を進めようと強く意識しているという。

既述の事例からは、理念・ビジョンの浸透プロセスにおいて、その「実践」の一手手前に「自分ごと」というステップがあるとの仮説が浮かんでくる。ここで、一連の理念・ビジョンの浸透プロセスについて改めて整理すると、以下のようなステップが見えてくる。(図表3：理念・ビジョンの浸透プロセス)



①共有 (Share) のステップ

理念・ビジョンを伝達するにあたって、社員という個人それぞれに対して、まずは「耳で聞く」という状態、

すなわち情報としてインプットされるという状態を目指すことからIC施策はスタートする。これは、個人の集合体である組織としては、「共有」されているという状態を表す。トップから、会議体や通達、社内報などを通じて理念・ビジョンについて発信がなされ、その内容を社員一人ひとりがインプットしているという状態である。ここにおいては、トップからの活動が数多く、頻度高く行われていることが重要なのは言うまでもない。

西武ホールディングスでは、後藤社長が社内外のイベントにおいて、事あるごとにグループビジョンについて言及し、メディア取材などにおいても同様の言及が多々見受けられる。NTTデータでは、新ビジョンの草稿をイントラネット上に提示し、広く社内にパブリックコメントを求めるステップを設けている。ブラザー工業では、グローバル憲章のリニューアル後に、社長自ら先頭に立ち、経営陣総出で、社員に語りかける機会を作り、イントラネットを通じ社長の愛称を冠にした「テリーからのメッセージ」や社長ブログの「テリーの徒然日記」で理念の「共有」を図った。

②理解（Understand）のステップ

次のステップでは、「聞いている」だけでなく「分かっている」という状態が求められてくる。このステップでは、個人として理念・ビジョンを理解している状態はもちろんのこと、個人の集合体である組織全体としても「理解」が進んでいる状態へと進化が求められる。トップとの直接の「対話」や「報奨」の仕組みを通じて、「耳で聞いている」状態から「頭で分かっている」状態に進化していく。このステップにおいては、トップはそれなりの覚悟で、これまでにないくらいの多くの時間を投入し、ミドルをうまく活用しながら、ボトムまでを含めて社員のコミットメントを高める工夫が求められる。

事例の各企業ともに、トップ自らが現場に出向き、ミドルやボトムとの「対話」を重視し、「報奨」の仕掛けも活用して、理念・ビジョンの「理解」を深める施策を展開している（4（1）参照）が、これらはいずれも「理解」のステップを固める活動と言える。

③自分ごと（Personalize）のステップ

この次のステップで、いきなり「実践」に進むとの仮説も成り立つが、今回の事例研究での一つの発見が、「実践」の一手手前に「自分ごと」というステップがあるのではないかという示唆である。徹底した「対話」や継続的な「報奨」の仕掛けを通じて、理念・ビジョンに対する個々人の「理解」は、ある臨界点を超え、共感のレベルにまで達していく。ミドルは自ら、伝道師やアンバサダーの役割を果たし、自らの実体験、エピソードをネタにしたストーリーを語るようになってくると、ミドル自身にとっての共感も高まり、ボトムにとっても理念・ビジョンの身近さや現実味を実感し、「自分ごと」化が進行していく。ボトムの主体的活動も始まっていき、まさに「頭で分かる」から「腹に落ちる」状態になる。

西武ホールディングスでは、グループビジョンを実現する企画を経営陣に提案するイベント「ほほえみFactory」を通じて社員の「自分ごと」化を促進し、オムロンでは、TOGAの仕掛けを通じて、全社員を巻き込みながら企業理念の実践を目指した「自分ごと」化を推進している。NTTデータでは、部課長が自らの経験をネタにして、自らの言葉で部下達に新ビジョンについて語るというプロセスを経て、部課長自身の「腹に落とす」ことに成功し、ミドルとボトムにとっての「自分ごと」化に繋げている。ブラザー工業では、理念へのコミットメントを社内に公開することを通じて、「自分ごと」化を推進している。これらは、いずれも単なる「理解」を超えて「自分ごと」につながっていくステップと言えよう。

④実践（Practice）のステップ

個人のレベルで共感され「腹に落ちた」理念・ビジョンは、やがてミドルやボトム個人の行動につながっていく。すなわち「体が動く」ステップである。「自分ごと」とされた理念・ビジョンに合致した行動を、「やってみる」「やらせてみる」ということが自然体で日常化している状態になっていく。理念・ビジョンが、しっかりと「自分ごと」になっていけば、組織としての「実践」が形になっていく。さらに、理念・ビジョンの「実践」の成果は、組織内外への拡散を経て、理念・ビジョン自体の進化をも伴って、次のステップへの循環にもつながっていくことも期待できる（後述の「循環モデル」）。

西武ホールディングスでは、後藤社長が現場に足繁く通い、チームほほえみ大賞などの恒例イベントを継続的に続けるとともに、グループビジョンの浸透度の定点観測を毎年行うなど、ビジョンの浸透プロセスの進展をしつこいくらいに追い求め続けた。後藤社長自身が、「社長就任から10年間、ICに相当の時間を投入した。」と言っている。オムロンでは、毎年実施しているTOGAの仕掛けを通じて、数万人規模のグローバルの全従業員を、徹底してICに巻き込んでいる。ブラザー工業では、経営理念浸透策が従業員にどれくらい受け入れられているかを確認するために、「グローバル調査」という自己評価制度を導入し、浸透度の検証を毎年行い、IC戦略のさらなる改善を目指している。これらの活動では、いずれも、理念・ビジョンが「自分ごと」とされた状態の上に、半端なくしつこく、徹底したIC施策を継続して展開しており、「実践」の成果につなげている。

ここに整理した「理念・ビジョンの浸透プロセス」は、4つのステップそれぞれの英語の頭文字を拾って、理念・ビジョンが浸透していくICの「SUPPモデル」と提示しておきたい。ここで提示したSUPPモデルの四つステップにおいて、最もハードルの高いのは、「理解」から「自分ごと」へと進化させる部分である。単に「対話」や「報奨」の仕掛けを作って、それで終わりではない。それらの仕掛けを、トップ主導で継続的に展開し、一人ひとりの共感を獲得し、ミドルが自らの実体験を生かしたストーリーテラーとなって伝道師となり、ボトムを巻き込んでいくような、しつこいくらいに徹底したIC施策が求められている。

この「理解」のステップと「自分ごと」のステップの間には大きな断絶がありそうである。これも仮説ではあるが、①「共有」と「理解」のステップだけを循環するような「実践なき理念：企画倒れモデル」、すなわち、ICの一時的なイベントや新制度などの企画はするものの、その継続性が担保されておらず、打上げ花火だけで終わってしまい「自分ごと」のステップには到達しないケース。もう一つが、②「自分ごと」と「実践」のステップだけを循環するような「理念なき実践：馬車馬モデル」、すなわち、理念・ビジョンそのものが共有されていない状態で、目先の案件対応、業績数字追求だけに翻弄されているケース。今回の事例研究の中からは、このような仮説は見えてこないが、世間の多くの企業の中にこのような事例が散見される。

SUPPモデルにおいては、「理解」から「自分ごと」に抜けていくプロセスに大きなハードルがありそうである。つまり、SUPPモデルをもとにすると、「自分ごと」をターゲットにすることが、理念・ビジョンを核にしたIC施策の成功の一つのカギになりそうである。

また、このSUPPモデルでは、「実践」のステップを超えていくと、一順目のプロセスでの成功体験をもとに、「実践」成功事例の組織内外への拡散を通じて、二順目の「共有」のステップに入っていくことも想定できる。今回の事例研究からは、直接的な示唆はできないが、この「SUPPの循環モデル」を通じて、時間軸を超えたICが展開され、その延長上には理念・ビジョンに基づいた「風土化」のようなものが見えてくることも想定できる（図表3）。これらは、今後の研究テーマとしていきたい。

5. 残された研究課題

（1）ICによる浸透を目論む理念・ビジョンにおけるコンテンツとしての「言葉」

本論においては、理念・ビジョンを対象として、組織内にそれらの浸透を目論むIC戦略ついて、浸透プロセス、つまりロジスティックス（柴山、2011）についての事例研究から普遍的な示唆につながる仮説モデルの提示に挑戦した。しかし、理念・ビジョンそのものを構成する「言葉」とその背景にある感情について、いわゆるコンテンツ（柴山、2011）についての研究は対象にしていない。

大阪ガスでは、規制緩和の流れに合わせて、2015年に企業理念を改めて整理し、「サービス第一」というグループ社是の言葉の意味の見直しを行っている。¹²⁾「ビジョンを社員に浸透させるのに重要なのは共通の言葉だ。」（カルロスゴーン「私の履歴書」2017.1.15日本経済新聞朝刊）というように、理念・ビジョンの浸透において、「言葉」の役割は大きい。理念浸透のためには「言語がモデルになっていること」が重要（田中2016、P.124）という指摘や、「経営理念の言葉と従業員との関連性が高いと経営理念は浸透する」（柴田2017）とい

う仮説は検証済みでもある。

理念・ビジョンの浸透における「言葉」の問題は今後の研究テーマにしたい。

（2）継続的に半端なくしつこく進めることの価値

今回の事例研究の中で確認されたIC施策の多くは、継続的に、かつ半端なくしつこく進められている。一回限りのイベントだけでお茶を濁すような施策では効果をあげていない。フェイスブックやツイッターなどのSNSでも、何度も継続して繰り返される発信は、何度も目に留まることで浸透していく傾向がある。

「理念浸透のためには、繰り返し理念を語ることが重要」（田中 2016、P.124）とも指摘されている。継続的に半端なく進めることの価値について、特にその負荷と成果との関係性については今後の研究テーマにしたい。

（3）継続していくことを担保するために必要な組織体制とKPI

理念・ビジョンの浸透のために、IC施策を継続的に展開することが重要だとすると、実務的には、そのような継続的な施策の実行を担保するような組織体制のあり方が重要になってくる。オムロンのTOGAの事務局機能は、コーポレートコミュニケーション部、グローバル人事部、グローバル総務部、経営戦略部、CSR部といった5つの部のメンバーから組成されている。

一般的には、全社横断の横串組織が必要ということになりがちであるが、具体的には、どのような組織が関わることが効果的なのか。広報部そのものの役割はどのようにあるべきで、他の部門との関わりがどうあるべきなのか。このような内容については、今後の継続研究テーマとしておきたい。

また、IC施策のPDCAを回していく際のあるべきKPI（Key Performance Indicator）についても今後の研究テーマとしていきたい。「トップの対話人数」「自ら発信できるミドルの人数」などが、「理解」から「自分ごと」のステップに進化する際に求められてくることが想定される。

（4）IC人材に求められるスキル要件

従来の広報人材に求められる主なスキルは、メディア対応やオウンドメディア制作のための編集、さらには社内外のステークホルダーとの関係づくりのためのコミュニケーションスキルなどと言われてきた。

広報部門に期待される役割として、ICが重要な位置づけを占めるようになると、「IC人材」としてのスキルが求められる。このようなスキルは従来の広報人材に求められてきたものとは大きく変容してくると想定できる。求められる新たなスキルとしては、発信や伝達ではなく「対話」ができること、しかもメディア経由ではなく、直接のリアルでのコミュニケーションができることが求められてくる。トップリレーション、オーラルファシリテーション、経営課題の優先順位付けなどが求められ、「社内報の編集能力」から「経営テーマの編集能力」へとシフトしていくであろう。

広報部長には「IC編集部長」としての役割が求められてくる。取り扱う課題も、広報課題から経営課題に格上げされてくるため、一言で表現すると「会社と社員との関係性をマネジメントできる人材」が求められるようになる。このあたりのテーマについても今後の研究課題としたい。

注

- 1) 清水正道、山村公一、齋藤智文、雨宮和弘、北見幸一（2015）、グローバル経営とインターナル・コミュニケーション、日本企業23社の現状と課題、広報研究、19、165-173
- 2) 柴山慎一、清水正道、NTTデータ(株)山下徹相談役（調査当時、前社長）に対するヒアリング調査、2015年12月16日、NTTデータ本社にて実施。
- 3) 大和佐智子、清水正道、旭硝子(株)石村和彦会長（調査当時、前社長兼CEO）に対するヒアリング調査、2015年12月18日、旭硝子本社にて実施。
- 4) 斎藤智文、清水正道、伊藤忠商事(株)岡藤正広社長（調査当時）に対するヒアリング調査、2016年2月16日、伊藤忠商事本社にて実施。
- 5) 池田勝彦、清水正道、(株)西武ホールディングス後藤高志社長（調査当時）に対するヒアリング調査、2016年2月17日、西武ホールディングス本社にて実施。

- 6) 「社内報は経営者、管理者、各層従業員およびそれらの家族など、企業に直接的に関係をもつ人々に、①その地位、役割に応じて必要な情報を伝達し、②自然発生し、乱飛するコミュニケーションを企業の理念、経営の意思ないしはその進むべき方向にむかって整理し、③従業員の経営に対する態度（モラル）、従業員相互の態度を決定し、築きあげていくための役割を分担する」出典：日経連社内報センター『社内報活動の考え方・進め方』日本経営者団体連盟弘報部、1970年、27
- 7) 事例における登場人物の肩書は全てヒアリング当時（2015.12～2016.3）のもの
- 8) 山村公一、雨宮和弘、清水正道、オムロン(株)安藤聡執行役員常務（調査当時）に対するヒアリング調査、2016年3月23日、オムロン東京事業所にて実施。
- 9) 中村昭典、清水正道、ブラザー工業(株)浅井侯序常務執行役員（調査当時）に対するヒアリング調査、2016年3月29日、ブラザー工業本社にて実施。
- 10) 英語の Recognition が最も近い言葉となるが、適切な日本語表記を一つに絞り切れず、本論では「報奨」と表記している。他の表記候補としては、認知、評価、称賛など。
- 11) 実践コミュニティ（community of practice）とは状況論の流れをくみ、Lave and Wenger（1991）により主張された学習概念である。（柴田仁夫『実践の場における経営理念の浸透』（創成社、2017、101））
- 12) 山村公一、清水正道、大阪ガス(株)藤田正樹取締役常務執行役員（調査当時）に対するヒアリング調査、2016年3月16日、大阪ガス本社にて実施

<謝辞>

本論文の作成にあたっては、調査実施時および論文執筆時において、事例研究にご対応頂いた7社の関係者の方々には大変お世話になった。また、論者4名以外にも下記「新しいコーポレート・コミュニケーションを考える会」の方々には、事例各社へのヒアリング調査などにご協力頂いた。この場を借りて御礼申し上げたい。

山村公一（TSコミュニケーション）、齋藤智文（淑徳大学）、雨宮和弘（クロスメディア・コミュニケーションズ）、大和佐智子（日本能率協会）、北見幸一（東京都市大学）

<参考文献>

- Barnard, Chester I, *The Function of the Executive*, Harbard University Press (1938) (バーナード, C.I. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、新訳経営者の役割、ダイヤモンド社、1968、pp85)
- チャンドラー, A.D. (1967). 三菱経済研究所訳、経営戦略と組織、実業之日本社
- ドラッカー, P.F. (1966). 野田一夫・川村欣也訳、経営者の条件、ダイヤモンド社
- 一條和夫・NTTデータ (2008). 企業変革のマネジメント、東洋経済新報社
- 経済広報センター (2015). 第12回 企業の広報活動に関する意識実態調査 報告書、経済広報センター
- 日本パブリックリレーションズ協会 (2017). PR手帳2017, pp.42, 日本パブリックリレーションズ協会
- 日経連社内報センター (1970). 社内報活動の考え方・進め方. 日本経営者団体連盟弘報部
- Simon, Herbert.A. *Administrative Behavior* 4th (1997) (二村稔子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳、新版 経営行動、2009、ダイヤモンド社、pp.331-335)
- 柴田仁夫 (2014). 実践の場における経営理念の浸透——関連性理論と実践コミュニティによるインターナル・マーケティング・コミュニケーションの考察——埼玉大学大学院経済科学研究科 博士学位論文
- 柴田仁夫 (2017). 実践の場における経営理念の浸透、創成社
- 柴山慎一 (2011). コーポレートコミュニケーション経営、(第5章). 東洋経済新報社
- 清水正道、山村公一、齋藤智文、雨宮和弘、北見幸一 (2015). グローバル経営とインターナル・コミュニケーション——日本企業23社の現状と課題——広報研究, 19
- Stauss, B. & Hoffman, F. (2000). 'Minimizing internal communication gaps by using business television' in *Internal Marketing Directions for Management* (pp.143). R. J. Varey and B. R. Lewis (eds) London: Routledge.
- 高尾義明・王英燕 (2012). 経営理念の浸透、(第2章, 第3章). 有斐閣
- Tamara, Gillis. (2008). *The Human Element, Employee Communication in Small to Medium Sized Businesses*, (pp.26). Intl Assn of Business, San Francisco, CA.
- 田中雅子 (2016). 経営理念浸透のメカニズム、(pp.125-128). 中央経済社

<調査対象企業の参考 Web サイト>

- 旭硝子: <http://www.agc.com/company/index.html>
- 伊藤忠商事: <https://www.itochu.co.jp/ja/about/index.html>
- NTTデータ: <http://www.nttdata.com/jp/ja/corporate/profile/index.html>
- 大阪ガス: <http://www.osakagas.co.jp/company/about/index.html>
- オムロン: <http://www.omron.co.jp/about/corporate/>
- 西武ホールディングス: <http://www.seibuholdings.co.jp/company/>
- ブラザー工業: <http://www.brother.co.jp/csr/brothergroup/management/index.html>

先進事例にみる日本企業のインターナル・コミュニケーション ——理念・ビジョンの浸透プロセスにおける「自分ごと」の重要性——

柴山 慎一 清水 正道 中村 昭典 池田 勝彦
(野村総合研究所 / 社会情報大学院大学) (筑波学院大学) (名古屋経済大学) (ソフィア)

イントラネットの普及やグローバル化の進展等による社内のコミュニケーション環境の変化に伴い、インターナル・コミュニケーション (IC) に求められる役割が大きく変化している。本論では、トップからミドル、ボトムへと繋がる縦方向の IC について、先進的な活動を行っている7社の事例研究を行った。特に、理念・ビジョンが組織内で浸透していくプロセスを精査し、「共有 (Share)」「理解 (Understand)」「自分ごと (Personalize)」「実践 (Practice)」というステップがあることを発見し、「SUPP モデル」として仮説モデルを提示した。理念・ビジョンの最終目標である「実践」に至る前に、社員一人ひとりが、それを「自分ごと」にするステップを経ないことには「実践」には至らないことを、成功している事例研究からの共通項として抽出した。また、対話や報奨、ストーリーテリングの機会など、IC 施策の有効事例を提示した。

キーワード：インターナル・コミュニケーション、理念・ビジョン、浸透プロセス、自分ごと、実践

Internal communications of Japanese companies as seen in advanced cases

—— Importance of *personalization* in the penetration process of
corporate philosophy or vision ——

Shinichi SHIBAYAMA Masamichi SHIMIZU Akinori NAKAMURA Katsuhiko IKEDA
(Nomura Research Institute, Ltd. / (Tsukuba Gakuin University) (Nagoya University of Economics) (Sofia, Inc.)
The Graduate School of Information &
Communication)

Internal communication (IC) roles are undergoing a major change due to the spread of intranet and progress of globalization. In this paper, we conducted case studies of seven companies that practice advanced activities on vertical ICs leading from the top to the middle to the bottom. In particular, we carefully examined the process through which the corporate philosophy or vision penetrated within the organization, and discovered that there are steps called "Share", "Understand", "Personalize" and "Practice". So we presented a hypothesis model as "SUPP model". Before reaching the "Practice", an ultimate goal of the philosophy or vision, it is necessary for each employee to go through the step of "Personalize". It was extracted as a common experience from the successful cases of the study. We also presented effective cases of IC measures such as dialogue, recognition, opportunities for storytelling.

Key words: internal communication, corporate philosophy, corporate vision,
penetration process, personalization, practice